

シユーカーツ

就職・転職 - 企業が
「新しい仲間」に求める資質

長束 佑

はじめに

筆者は外資系企業に10数年間の勤務経験を持つ日本人です。これまで1000人以上の学生の方と出会い、100人以上の方と面接する機会を持ちました。多くの日系企業とは異なり、外資系企業では一般に、採用の人事権は人事部ではなく各部署に委ねられています。来年、自分の部下として入社してくるかもしれない・・・そんな想いを持ったのぞむ採用活動は、採る側にとっても真剣勝負です。

また、海外の学生とは異なり、日本の大学生の多くは、大学での専門とは無関係の職業に就きます。なので、私たちは「現在」の学生の即戦力としての力だけを見ているわけではありません。5年後、10年後、20年後、自分の部下・同僚・上司になったとしても、この人とならお互いに信頼して一緒に仕事に取り組める・・・そんな資質を持つ、新しい仲間を探しているのです。

もちろん、新しい仲間を求める資質は、企業によって異なるでしょう。それでも、その中の一企業がどのような想いを持って、どんな仲間を求めているのか・・・それを知ることは、これからシュウカツにのぞむ皆さんの力になるのではないかと思います。

未曾有の就職氷河期といわれる困難な状況の中で、皆さんが、実り多き就職活動をおくられることを願っています。

目次

はじめに

第1章： 主にグループディスカッションを通じて評価される資質

第2章： 主にグループインタビューを通じて評価される資質

第3章： 主に個人面接を通じて評価される資質

おわりに

主にグループディスカッションを通じて評価される資質

グループディスカッションは学生の資質を多方面から評価することのできる方法のひとつで、採用活動の中で多くの企業で用いられています。課題、与えられる時間、グループの人数等は企業によって異なりますが、評価するポイントはそれほど変わらないと思います。

まずは最低限の「頭の良さ」を持っているかを評価します。もちろん単純に数字に強いとか、論理的である、といった基本的な資質も大切です。しかし、それ以上に重要なのが、いろんなデータ・経験・直感・他の参加者からのインプットなどの「点」をリンクさせて、新しい「観点」を生み出す、頭の柔らかさ・大局観・センスです。

簡単に手に入る第1次的な情報を、より高次の観点に昇華させていく能力は、厳しい競争社会の中で一步抜きん出するためには必須の能力です。「インフォメーション」を「インテリジェンス」へと昇華させるスキルと言いかえてもいいかもしれません。最近話題となった「ストーリーとしての競争戦略（著-楠本建）」で言われる「思わず人に話したくなるような面白いストーリー」を創りだす能力も、これに似ていると思います。

こういった能力は、グループディスカッションの前日になって、急に準備できるものではありません。普段から、

- ・質のよい「企業ストーリー」を多く読むこと
 - ・何かを提案するときには、できるだけ異なる3つの視点から理由付けすること
 - ・主だった社会問題に関して、それが問題になっている理由を、3回以上の「WHY」を繰り返して掘り下げること
- などを心がけていると、少しずつ身についていきます。

次に、「建設的なコミュニケーション」がとれているかを評価します。例えば5人で構成されたグループの場合、「1+1+1+1+1」を超える提案ができるかどうかで、チームとして機能したかがはかれるわけです。あなたがとても頭が良い方で、素晴らしいプランを自分だけの力で考え出したとしても、強引にチームメンバーを説き伏せたのでは、それはやはり「1」にすぎないのです。

あなたが頭の良い方であれば、おそらく企業に入って5年は良い評価を得られるでしょう。しかし、優秀な評価を得る人には、それに見合ったチャレンジングな舞台と高い期待値が用意されるわけで、いつかは自分だけの力では対応できない時が来ます。

価値観・考え方が異なる人が相手であっても、辛抱強く相手の話を引き出し、その背後にある意図を掘り下げ、その上で自分の視点を加えて、より高次の「観点」に変えた上でチームにフィードバックできる建設的なコミュニケーション能力は、あなた一人の力を越えた「考え」を産み出す架け橋となります。

この「頭の良さ」と「建設的なコミュニケーション」を繋げるのが、「議論しながら考える」能

力です。「建設的なコミュニケーション」とは、単に他者の考えを引き出すだけでなく、そこに他の「点」を絡めてより高次の「観点」へと昇華させることです。だからそこには「頭の良さ」が必要なわけですが、これがリアルタイムで進んでいく点が異なります。

大学の論文を書く時のように机に座ってじっくりと考えて点と点を繋げるのではなく、玉石混交の様々な視点を議論を通じて次々と導き出し、まわりからも引き出しながら、「同時に」それらを有機的につないでいかななくてはなりません。日々ダイナミックに環境が変わっていくビジネスの世界では、この2つのことを同時に高いレベルで行うことが求められています。

一般的に日本人はこの点が不得手だと言われています。2つのことを同時にすることは、最初はどちらも中途半端になってしまい居心地の悪いおもいをするかもしれません。しかし、失敗を恐れず何度もトライし、そのスキルを習得していただきたいと思います。グループディスカッションは、その能力を見極めるためにも良いツールですが、その訓練のためにも良い機会なのです。

短時間で行われるグループディスカッションの場合、必ずしも一つではないにしろ、ある程度想定された「行きつくであろう結論のパターン」というものがあります。なので、求められていることは、そこにつながる重要な情報を集め、ストーリーに仕上げることとなります。その過程において、チームの力を引き出し、できるだけ早くチームとしての共通認識を創り上げるのです。そこまでいち早くたどり着けたら、残りの時間で、その提案がなぜ正しいと言えるのかを徹底的に掘り下げ、リスク要因を洗い出し、その対応策も提案に加えていきます。そうすることで、あなたのグループの提案が、あらかじめ想定されたパターンの範囲内だとしても、より成功確率の高いものへと仕上がっていきます。

ビジネスの競争社会において、「絶対に正解」という解はありません。「より成功確率の高い選択」があるだけなのです。そのことを念頭において、最後の一秒まで考え、議論を尽くしていただきたいと思います。

主にグループインターンシップを通じて評価される資質

最近では多くの企業がインターンシップ（就業体験）の場を設け、採用・就職という最終的なマッチングの確度を上げていこうとしています。その形式や日数は企業によって異なりますし、企業が評価しようとするポイントも、グループディスカッションなどに比べると、企業間で大きく異なります。企業によっては学生を単なる労働力と捉えている所もあれば、採用に向けた大きな選考のツールとして活用している所もあります。

ここでは、インターンシップをあくまで選考の機会として捉えて話を進めていきたいと思います。また、各個人に対して課題が与えられるタイプのインターンシップではなく、数人のグループを組んで取り組む「グループインターンシップ」のケースにフォーカスしたいと思います。

第1章の「グループディスカッション」のパートで述べたことは、基本的に全てこの「グループインターンシップ」にも応用されます。一方で、ある程度の時間をとって行われるグループインターンシップにおいては、グループディスカッションでは見ることはできなかった多くの資質が評価の対象となります。そして、その全ての資質は、「チームとして最高の結果を出す」ということに繋がっていきます。

まず最初に、「**チームとしてのポテンシャルを最大化するための素地を作る**」ことがポイントとなります。思っていることを吐き出すことを恐れてはいけません。チームがチームとして本当に力を発揮し始めるのは、チームの各メンバー間に深い信頼感がつくられてからです。その為には、たとえ初めて出会ったメンバーであっても、自分の考え方をはっきりと伝え、おかしいと思うこと（それが議論の内容であれ、議論の進め方であれ）があるなら、それもしっかりとチームとして共有しなければいけません。迷っている暇はありません。恥ずかしがっている暇もありません。できるだけ早くチーム全員の信頼感をつくりだし、各メンバーの強みと弱み、考え方を把握し、それらをチームのアウトプットの最大化へとつなげる下準備を整えることが大切です。

最高の結果を出すためには「**リーダーシップ**」が欠かせません。ただし、ここで留意すべきなのは、結果を出すためのリーダーシップのスタイルは一樣ではないということです。「進むべき方向性を指し示すこと」、「チームをひとつにまとめ、そのポテンシャルを最大限発揮させること」、「うまくいかないときにもチームを鼓舞して、チーム共通のゴールに向かって前を向かせること」。これらはすべてとても重要なリーダーシップですが、いつも同じリーダーシップのスタイルが効果を発揮するとは限りません。個人によって得意なスタイルは違うと思いますが、チームの状況をよく観察して、その場その場で最も効果を発揮するリーダーシップのスタイルを取ろうと試みるのが大切です。それがあなたの普段のスタイルと異なる時、もしかするとそれはうまくいかないかもしれません。しかし、そうやって前を向いてチャレンジする姿勢はとても大切です。企業側もそれをちゃんと見てくれるはずですし、そうやって就職活動を通じて自

分を成長させていくことで、自分自身のポテンシャルも最大化されるのだと思います。

最高の結果を出すためには「**マインドセット**」も非常に重要です。インターンシップで求められている議論の深さは、グループディスカッションのそれよりも（当然ながら）ずっと深いものとなります。皆さんが最初に与えられた課題を前にした時、この辺が到達点かなあと、何となく思い描くかもしれません。しかし、求められているものは、そのずーっと先にあることを忘れないでください。議論を進めていくうちに徐々にそれに気づいていくわけですが、気づいた時には手遅れになるケースがとても多いのです。最初から危機感を持って臨んでください。最終的に自分たちの提案に自分のお金と人生を賭けられるのか。それ程の情熱を持って実行できるプランに仕上げなければならないのです。「答え」を探す為のテストではないのです。

常に「**買い手を意識する**」ことも大切です。インターンシップで与えられた課題が、その企業の経営陣に対する何らかの提案なのであれば、彼らのどんな質問に答えなければならないのかを明確に理解しなければなりません。それが新商品の発売に関するものであれば、彼らは何をリスク要因だと感じているのか、課題の紙に書かれている以上に、深く理解することが必要です。なぜそのテーマが課題として選ばれたのか、そこには何らかの理由があるはずです。そして、そこにはその企業が直面している悩みがあるわけです。（中には毎年同じテーマを課題としている企業もありますので、その場合はこれには当たりませんが...）その悩みを正確に理解し、そこに対して真正面から取り組むことで、相手に「買いたい」と思わせる提案ができるのです。自分の商品を売るためには、相手のニーズを正確に理解することが必要です。皆さんの提案は、相手にヒト・モノ・カネの投資を求める、「商品」だということを認識してください。

最後に、最終成果を発表するときは、「**ストーリー**」を大切にしてください。ともすれば、自分たちがやってきたことをすべて伝えたいと思いがちですが、それはやってはいけません。最終的な提案の基となる事実・発見・観点のみをつたえることで、みなさんの提案が一つのストーリーを伴った、簡潔で力強いものとなります。

主に個人面接を通じて評価される資質

個人面接で何を評価しようとするのかは、企業によって、そこに至るまでの選考過程によって、あるいは当該学生本人の持つバックグラウンドなどによっても、大きく異なるでしょう。ここでは、私本人がどのような視点を持って個人面接に臨んできたかということを、一例としてお話ししたいと思います。

まず、「頭の良さ」を再確認します。グループディスカッションでは、データ・数字に対する強さ、ロジカルシンキング、頭の柔らかさ、大局感などを評価しました。ここでは、「**ものごとの本質を理解する力**」を特に評価します。

その為には、その学生が一番得意としている分野で、私自身があまり馴染みの無い分野の話をさせていただくことが多いですね。例えば、私は文系の出身なので、理系の学生の方には卒論の話をさせていただきます。当然私にはそれほど予備知識が無いわけですが、そんな相手に対しても、「複雑な話を分かりやすく簡潔に伝える」ことができるか。これは、そのものごとの本質を理解していなければ到底できません。

難しいことを時間をかけて小難しく説明することは、それほど大変なことではありません。そこには、ストーリーを作る必要も、それぞれの要素に優先順位づけをする必要もないからです。しかし、ダイナミックに日々刻々と変化するビジネス社会の中で、様々な部署・バックグラウンドの仲間や関係者を、明確な方向性を持ってリードしていくためには、難しいことを時間をかけて難しく説明しているわけにはいかないのです。

社長とたまたまエレベーターで乗り合わせた時、その間の30秒で自分の担当するビジネスの問題点と進むべき方向性を話しきれ。それくらいシャープに研ぎ澄まされた理解を持つ必要があるのです。

次に確認することは、あなたが「**これからも継続的に成長を続けられる人か**」というポイントです。言い換えれば、「これまでの経験から学べているか」ということにもなります。これは、「ものごとの本質を理解しているか」ということと非常に密接にかかわってきます。

ものごとの本質を理解できる人は、自分の過去の経験から得られた知見も理解しているはずです。ここでは、その知見を基に、あなたがどのように変化しようとし、実際にどのように変化したのかを評価します。

「学生時代に一番力を入れたことを200字以内に書きなさい」、といった項目が履歴書に含まれていることがあります。これは、あなたがどんな学生時代を送ってきたのかを知るためだけではなく、そこから何を学び、どのように自分の成長につなげたのかを見ているわけです。それを基に、社会人になってからも自分の力で成長を続けていける人かどうかを判断しています。企業は「現在」のあなたではなく、「将来」のあなたに対して、「採用」という投資を行うのです。

最後に、「正しいことを正しくやろうとするマインド」を持っている人かどうかを判断します。

「安易でも間違った道ではなく、困難でも正しい道」を選び続けようとする人かどう
かということです。

安易な道を選ぶとき、人は言い訳をします。「みんながそういうから」、「必ずしも間違っている
とは言いきれない」、「現実的に考えると」。これらはどれも誘惑的で、従いたくなります。
どこか心に引っかかりを感じながらも、従いたくなるのです。一つ一つは小さなことかもしれま
せん。しかし、一度誘惑に負けると、坂を転がるように止まらなくなり、やがて、それにも慣れ
て気にならなくなります。そして、それはやがて、企業の文化にも悪影響を及ぼします。

私は、「これまで安易な道をとったことが無い人」を選ぼうとしているのではありません。人間
誰しも誘惑には弱いし、負けてしまうこともあります。しかし、そこには常に葛藤を持ち続けて
いる人であってほしいと思うのです。

「正しいことを正しくやろう」ということに対して、勇気を持って向き合える人かどうか。そ
れが、私が「新しい仲間」を選ぶ時の最終的な判断材料です。

おわりに

私は、新卒で現在勤める外資系企業に就職しました。他の企業の採用活動に接したことは、自分自身の就職活動以来ありません。なので、この本を通じて私がお話をしてきたことが、果たして他のどの企業にも当てはまるかというと、正直自信はありません。しかし、ビジネスの世界の中で活躍できる人の持つ、共通の「資質」の一端は、ご紹介できたのではないかと思います。

この本が、皆様の実り多き就職活動の一助になることを願っています。

長束 佑 (yunagatsuka@yahoo.co.jp)